

KONVERGENS OPSTÅR, NÅR VI SOM KOMMUNIKATØRER I JAGTEN PÅ DE TUNGE, STRATEGISKE OPGAVER BEVÆGER VI OS MOD AKTØRER INDEN FOR REKLAME/MARKETING OG FORRETNINGSUDVIKLING. MEN HVIS VI SKAL LØSE DE SAMME OPGAVER, KOMMER VI SÅ TIL AT LIGNE HINANDEN?

MIDT I EN KONVERGENS



Af Kristian Eiberg

Når kommunikatører i dag taler om konvergens, er det ikke fordi managementkonsulentvirksomheder er begyndt at tilbyde kunder at skrive pressemeddelelser. Konvergens sker primært, fordi man både på konsulent- og virksomhedssiden byder ind for at løse de samme strategiske opgaver. Det er på den strategiske arena, at kommunikationschefen og forretningsudviklingschefen møder hinanden – enten i et samarbejde eller i intern konkurrence. Og det er samme sted, reklamebureauet, kommunikationsbureauet og managementkonsulenterne kan møde hinanden – enten i samarbejde eller i kamp om at vinde den strategiske opgave.

Kampen om strategien

Hvem skal virksomheden ringe til, når den har problemer med forretningsstrategien? I gamle dage var det ikke så svært. I dag er der reelt tre alternative aktører. De arbejder alle med strategi, men fordi de kommer forskellige steder fra, har de forskellige tilgange til strategiarbejdet.

Ledelsesrådgiverne og virksomhedens egen forretningsudviklingsafdeling er traditionelt her, man har henvendt sig, når det drejede sig om strategiske udfordringer. Her har man dybe rødder i strategidannelsen med fokus på (kvantitative) analyser, processer og – for en del af aktørerne - implementering.

Reklamebureauerne og markeds-/marketingafdelingerne har styr på kunderne og på relationen til dem.

Strategisk ledelsesrådgivning

Strategisk ledelsesrådgivning er blot en af de mange opgaver, som kommunikatørerne sidder med i dag. Det er ikke det, de bruger mest tid på, men det er en af højdespringerne blandt de opgaver, som kommunikatørerne rigtigt gerne vil beskæftige sig meget mere med i fremtiden. Knap en tredjedel af DKFs medlemmer angiver, at de i høj eller meget høj grad i dag arbejder med strategisk ledelsesrådgivning, mens seks af ti har det som høj eller meget høj prioritet for fremtidens opgaver. Men selv om viljen, lysten og muligheden er til stede, så er det altså ikke ensbetydende med, at kommunikatørerne automatisk bliver inviteret med ved det runde bord og dermed får mulighed for at præge det strategiske arbejde. Kigger man seks år tilbage, er tallene nemlig de samme. Groft sagt er der ikke sket noget på dette område i seks år.

Kilde: Dansk Kommunikationsforening
Medlemsundersøgelse 2006 og 2000

Opblomstringen af corporate branding området, som både marketing- og kommunikationspraktikere forsøger at eje, har givet de succesfulde udøvere taletid på direktionmøderne og indflydelse på forretningsstrategien. Ja, nogle hævder de to ikke kan skilles ad.

Kommunikationsrådgiverne og virksomhedernes kommunikationsafdelinger har med en akademisering af fagets udøvere skabt et virkefelt med strategisk kommunikationsrådgivning og ledelseskommunikation. Her er der fokus på (kvalitative) analyser, processer og implementering.

De tre forskellige faglige områder har altså forskellige, men meget legitime bud på løsning af strategiske problemstillinger. I bedste fald vil et samarbejde mellem disse fag eller brancher give meget holistiske og værdiskabende strategiske løsninger på forretningsmæssige problemstillinger. I værste fald er der tale om dilettanteri blandt udøverne og stor forvirring hos dem, der har brug for reel hjælp til at løse en strategisk problemstilling. Hvad er forskellen mellem aktørerne, og hvor får jeg den løsning, der skaber mest værdi?

Ny type rådgivningsvirksomheder

En konsekvens af branchekonvergens kan opleves på rådgiversiden, hvor vi har set nye typer rådgivningsvirksomheder eller strategiske alliancer mellem rådgivere. På den måde bliver man i stand til at tilbyde mere helhedsorienterede løsninger til kunderne.

Reklamebureauer har gennem de sidste ti år i stigende grad etableret eller opkøbt andre typer bureauer med en specialkompetence (dialog, web, public relations etc.). Kommunikationsbureauer har etableret enheder, der blandt andet kan rådgive kunder inden for human resources, senest aktualiseret ved de senere års fokus på employer branding. Managementkonsulenter har etableret eller opkøbt reklame- og brandingbureauer i erkendelsen af, at denne kompetence efterspørges af kunderne.

Alle disse rådgivere byder ind med strategiske kompetencer på det strategiske område og møder hinanden langt oppe i værdikæden hos kunden, der hvor strategien skal formuleres. Managementkonsulenterne har været der længe og er trænet i dialogen med topledelsen. De af reklame- og kommunikationsbureauerne, som har begivet sig ind på dette område, spiller på en ny bane med andre krav og regler.

McKinsey & Co.

I 2001 købte McKinsey & Co. den Chicago-baserede branding virksomhed Envision. Det understreger, at de amerikanske topchefer i Fortune 500 virksomhederne, som McKinsey & Co. har som kunder, prioriterer arbejdet med branding højt.



Branchemæssig konvergens betyder, at to eller flere brancher bevæger sig mod hinanden eller mod samme punkt

Kommer vi til at ligne hinanden?

Når vi som kommunikatører i kampen om de strategiske opgaver bevæger os mod samme punkt som managementkonsulenterne og de tungeste reklamebureauer, oplever vi altså konvergens. Spørgsmålet er, om vi kommer til at ligne hinanden, kommer til at arbejde med samme opgaver og vil have de samme kompetencer?

Det tror jeg så afgjort. I forhold til taktiske og operative opgaver vil vi fortsat være forskellige, præget af vores unikke faglige ståsted og identitet. Men de organisatoriske og markedsmæssige strategiske problemstillinger kan et kommunikationsbureau eller en kommunikationsafdeling løse lige så godt som en managementkonsulent eller en forretningsudviklingschef, hvis de altså har de nødvendige strategiske kompetencer og mindset.

De vil efter al sandsynlighed løse opgaverne forskelligt, idet deres udgangspunkt er forskelligt, men som tiden går, vil de gennem samarbejde på tværs af fagene og rekruttering af den samme type profiler udvise isomorfe træk, der en dag kan gøre det svært at se forskel. ■